Rapports du conseil d'administration et de ses comités

Rapport du conseil d'administration

FAITS SAILLANTS

01 Adoption des orientations stratégiques de la Caisse reposant sur trois piliers intitulés : le Québec, le monde, notre monde.

02 Approbation d'une stratégie de protection du portefeuille global de la Caisse pour faire face à un environnement économique et financier difficile.

03 Examen des plans de relève des membres de la haute direction et de celui du président et chef de la direction.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

MANDAT

Le conseil d'administration a notamment pour mandat de s'assurer que la gestion de la Caisse est conforme aux dispositions de sa loi constitutive et de ses règlements, et que l'organisation prend les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans sa mission, c'est-à-dire de recevoir des sommes en dépôt conformément à la loi et de les gérer en recherchant le rendement optimal du capital des déposants dans le respect de leur politique de placement tout en contribuant au développement économique du Québec.

Durant l'année, le conseil a révisé son mandat ainsi que celui de son président, conjointement avec le comité de gouvernance et d'éthique.

Pour une description complète du mandat du conseil d'administration, nous vous invitons à consulter la section Gouvernance du site Web de la Caisse (www.lacaisse.com).

COMPOSITION

Au 31 décembre 2011, le conseil comptait 14 membres sur un nombre maximal de 15. Le conseil est composé de son président, du président et chef de la direction et de membres indépendants ou non. La loi sur la Caisse prévoit qu'au moins les deux tiers des administrateurs, dont le président, doivent être indépendants.

Au cours de l'année 2011, le gouvernement du Québec, après avoir consulté le conseil, a nommé M. Denys Jean, président-directeur général de la Régie des rentes du Québec, membre non indépendant du conseil, pour un mandat de quatre ans. M. Jean succède à M. André Trudeau qui a quitté ses fonctions d'administrateur et de président de la Régie des rentes du Québec au cours de l'année.

Le tableau 53 (p. 103) présente le relevé des présences des administrateurs aux réunions du conseil et des comités pour l'exercice 2011.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La rémunération des administrateurs de la Caisse est prévue par décret du gouvernement du Québec. En vertu de ce décret, la rémunération suivante a été versée aux administrateurs, à l'exception du président du conseil (voir le tableau 54, p. 103).

Les administrateurs ont aussi droit, s'il y a lieu, au remboursement de leurs frais de voyage et de séjour.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

La rémunération annuelle du président du conseil d'administration est fixée par le gouvernement du Québec à 195 000 $. Par ailleurs, le président du conseil a droit au remboursement de frais de représentation occasionnés par l'exercice de ses fonctions, jusqu'à concurrence de 15 000 $ par année.

RELEVÉ DES PRÉSENCES DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS POUR L'EXERCICE 2011[1]

Membres	Conseil d'administration		Comité de vérification	Comité de gestion des risques		Comité des ressources humaines		Comité de gouvernance et d'éthique
	8 rég.	9 extra.	5 rég.	7 rég.	3 extra.	8 rég.	1 extra.	5 rég.
Elisabetta Bigsby	8	7	–	–	–	8	1	–
Claudette Carbonneau	6	7	–	–	–	–	–	5
Louise Charette	8	9	5	–	–	–	–	5
Jocelyne Dagenais	7	8	–	–	–	–	–	–
Michèle Desjardins	8	9	–	–	–	–	–	5
Pierre Fitzgibbon	7	8	5	7	3	–	–	–
Denys Jean	3/3	2/3	–	–	–	–	–	–
A. Michel Lavigne	8	8	4	7	3	–	–	–
Jean Pierre Ouellet	7	9	–	–	–	5/6[2]	1/1	–
Réal Raymond	8	9	–	7	3	–	–	–
François R. Roy	8	9	5	7	3	–	–	–
Michael Sabia	8	9	–	–	–	–	–	–
Ouma Sananikone	7	8	–	7	3	8	1	–
Robert Tessier	8	9	–	–	–	8	1	5
André Trudeau	5/5	6/6	–	–	–	–	–	–

1. Les administrateurs justifient leurs absences aux réunions régulières d'un comité ou du conseil auprès du Secrétariat de la Caisse. Au cours de l'année 2011, des administrateurs n'ont pu assister à certaines réunions ou à une partie d'une réunion en raison notamment de l'identification de conflits d'intérêts ou encore en raison d'obligations liées à des engagements familiaux ou professionnels.
2. M. Ouellet a cessé d'être membre de ce comité en cours d'année.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS AU SENS DU DÉCRET[1]

Administrateurs	Rémunération annuelle ($)	Rémunération à titre de président d'un comité ($)	Jetons de présence ($)[2]	Rémunération totale ($)
Elisabetta Bigsby	17 160	5 363	16 887	39 410
Claudette Carbonneau[3]	17 160	–	12 481	29 641
Louise Charette[4]	17 160	–	19 708	36 868
Michèle Desjardins	17 160	–	14 884	32 044
Pierre Fitzgibbon	17 160	–	20 908	38 068
A. Michel Lavigne[4]	17 160	5 363	23 314	45 837
Jean Pierre Ouellet	17 160	–	14 872	32 032
Réal Raymond	17 160	5 363	18 502	41 025
François R. Roy[4]	17 160	–	23 326	40 486
Ouma Sananikone	17 160	–	24 529	41 689
Total				**377 100**

1. Conformément aux termes du Décret, une majoration de 0,75 % a été appliquée au 1er avril 2011 à la rémunération annuelle, à la rémunération des présidents de comités et aux jetons de présence.
2. Le jeton de présence pour une réunion extraordinaire de courte durée du conseil ou d'un comité, tenue par conférence téléphonique, est de la moitié du jeton de présence accordé pour une réunion régulière.
3. Pour le premier semestre de l'année, la rémunération de cette administratrice ne lui a pas été versée directement, conformément aux instructions que la Caisse a reçues d'elle.
4. Ces administrateurs ont reçu un jeton de présence pour leur participation à une réunion du comité de vérification des filiales immobilières de la Caisse.

Rapport du conseil d'administration

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Conformité à la loi sur la Caisse
Tout au long de l'année, le conseil s'est assuré de la conformité des activités de la Caisse à la loi et aux règlements pertinents. De plus, le conseil a approuvé des modifications à son règlement de régie interne.

Orientations stratégiques
Le plus récent exercice de planification stratégique de la Caisse a été scindé en deux chapitres. Le premier chapitre compte cinq priorités stratégiques approuvées par le conseil en 2009 et dont l'implantation a été effectuée ou amorcée en 2009, 2010 et 2011. Nous vous référons au Rapport du conseil d'administration inclus au Rapport annuel 2010 de la Caisse pour une reddition de comptes à ce sujet.

Le conseil a pu évaluer, comme il en sera question plus loin dans ce rapport, que les travaux découlant de ce premier chapitre : renforcement de la gestion des risques, recentrage du portefeuille sur les métiers de base et maintien de liquidités robustes, ont permis de mieux positionner la Caisse pour affronter la forte volatilité observée dans les marchés économiques et financiers tout au long de 2011.

C'est dans ce contexte de volatilité et de turbulences que le conseil et la direction ont élaboré le deuxième chapitre de l'exercice de planification stratégique. Le conseil a approuvé des orientations stratégiques qui ont pour trame de fond les importants changements structurels provoqués par la montée des pays émergents et les importants défis auxquels doivent faire face les déposants. Ces orientations visent notamment à faire de la Caisse une organisation habile à profiter des occasions d'investissement qui accompagnent les turbulences et les changements structurels.

Ces orientations stratégiques reposent sur trois piliers : le Québec, le monde et notre monde.

Le Québec
Le conseil a appuyé la direction quant aux trois engagements pris envers le développement économique du Québec : investir dans les entreprises québécoises les plus prometteuses, servir de pont entre le Québec et le monde et développer l'entrepreneuriat. Pour de plus amples renseignements, voir la section Contribution au développement économique du Québec, p. 67.

Le monde
Le conseil a approuvé la stratégie globale présentée par la direction de la Caisse, laquelle s'appuie sur les investissements privés, les investissements boursiers et une exposition plus importante aux marchés émergents.

Investissements privés
De façon à mieux profiter de l'expertise de ses équipes et de bénéficier de rendements moins volatils, la Caisse entend augmenter ses investissements dans les infrastructures, les placements privés et l'immobilier. À cet égard, le conseil a d'ailleurs approuvé le regroupement des filiales spécialisées dans les commerces de détail et les immeubles de bureaux sous la bannière Ivanhoé Cambridge.

Investissements boursiers
Le conseil a approuvé le changement proposé par la direction selon lequel la Caisse migrera graduellement une partie de son portefeuille vers un modèle d'investissement en absolu, en vertu duquel la performance des entreprises sera au cœur des analyses.

Marchés émergents
Considérant le dynamisme et la croissance des économies des pays émergents, la Caisse doit développer une stratégie afin d'augmenter le niveau de ses investissements dans ces pays. Le conseil a approuvé la recommandation de la direction d'utiliser un mélange de ressources internes et externes et de partenariats pour ses investissements dans les pays émergents les plus susceptibles d'offrir les meilleures occasions d'affaires.

Notre monde
Une forte expertise et des connaissances approfondies seront nécessaires aux équipes de la Caisse pour atteindre les objectifs découlant des orientations stratégiques présentées précédemment. Le conseil a appuyé la direction dans sa volonté de faire évoluer la Caisse pour qu'elle ajoute d'importantes capacités d'analyse opérationnelle et géopolitique à son expertise financière.

Plan d'affaires
Le conseil a reçu de chacun des secteurs d'activité de la Caisse une présentation de son plan d'affaires annuel intégrant des objectifs liés non seulement aux priorités stratégiques et à la gestion courante, mais aussi aux initiatives d'utilisation optimale des ressources. Le conseil a adopté le plan d'affaires de la Caisse et le budget annuel et a reçu régulièrement les rapports de la direction touchant l'évolution des affaires de la Caisse.

Le conseil a été en mesure de superviser régulièrement les activités de la Caisse et l'évolution des priorités stratégiques, et d'y contribuer de façon constructive.

Résultats financiers, contrôle interne et systèmes de gestion

Avec le concours du comité de vérification, le conseil s'est acquitté de ses responsabilités à l'égard des résultats financiers et des contrôles internes, notamment l'examen des états financiers trimestriels et l'approbation des états financiers cumulés annuels, l'évaluation de l'intégrité de l'ensemble des contrôles appliqués aux différentes données servant à l'établissement des états financiers annuels et intérimaires et des notes afférentes, et le suivi des travaux de la vérification interne.

En outre, le conseil a reçu des rapports sur l'analyse des rendements des différents secteurs d'investissement de la Caisse. Il a approuvé le communiqué portant sur les résultats financiers annuels et intérimaires, ainsi que le rapport annuel. Le conseil a également approuvé les modifications proposées à la Politique sur le contrôle interne afin d'améliorer l'efficacité des différentes fonctions de surveillance de la Caisse.

Voir le Rapport du comité de vérification, p. 107, pour plus d'information sur les responsabilités dont se sont acquittés le comité et le conseil.

Gestion des risques

Le conseil, avec le concours du comité de gestion des risques, s'est assuré tout au long de 2011 du raffinement des outils de gestion des risques de la Caisse, concernant notamment la mesure du risque de crédit et les tests de tension utilisés pour simuler des tensions de marché tels la crise de la dette européenne, les bouleversements au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, l'impact de catastrophes naturelles au Japon et la situation financière aux États-Unis.

Ainsi, le conseil a approuvé une stratégie de sous-pondération dans les portefeuilles de marchés boursiers en raison des risques accrus sur les marchés, notamment liés à la crise de la dette souveraine en Europe. Le conseil a également approuvé la révision de plusieurs mesures d'encadrement des risques, dont certains ajouts à la Politique de gestion intégrée des risques, ainsi qu'un nouvel encadrement du risque de crédit des émetteurs. Le conseil a également reçu un rapport portant sur l'encadrement de l'ensemble des instruments financiers dérivés détenus dans les portefeuilles de la Caisse. En outre, il a assuré le suivi d'investissements majeurs, dont l'incidence sur le niveau et la concentration du risque du portefeuille est importante.

Pour l'ensemble des activités conduites par le conseil et le comité de gestion des risques, voir le Rapport du comité de gestion des risques, p. 126.

Supervision de la direction

Le conseil, assisté du comité des ressources humaines, a adopté les objectifs détaillés du président et chef de la direction pour l'année 2011. Le conseil a aussi examiné la performance du président et chef de la direction en fonction des objectifs établis en début d'année et a jugé que sa contribution avait une fois de plus largement dépassé ces objectifs.

Le conseil a examiné l'évaluation faite par le président et chef de la direction de la performance des hauts dirigeants. Il a également examiné les plans de relève de ces derniers et celui du président et chef de la direction. Sur recommandation du comité des ressources humaines, le conseil a approuvé les conditions salariales 2011 et le niveau de bonification à être versée aux membres de la haute direction. Il a également approuvé la nomination et la rémunération de deux nouveaux membres du comité de direction.

Mme Maarika Paul, première vice-présidente et chef de la Direction financière, est devenue responsable du suivi des résultats financiers, des activités de trésorerie, de la mesure et de l'analyse du rendement, de la préparation de l'information comptable et financière, du contrôle des charges d'exploitation, de l'application des meilleures pratiques en gouvernance financière et de la gestion des services d'affaires.

M. Pierre Miron, premier vice-président, Opérations et technologies de l'information, est quant à lui devenu responsable de poursuivre le travail de repositionnement réalisé depuis deux ans par les équipes Opérations et Technologies de l'information. À ce titre, il voit à consolider les activités du secteur afin d'accroître l'efficacité des activités opérationnelles de la Caisse et d'en simplifier l'environnement technologique.

Par ailleurs, pour contribuer à l'atteinte des objectifs découlant des priorités stratégiques du pilier « Notre monde », le conseil, par l'entremise de son comité des ressources humaines, a appuyé la direction dans la mise en place de programmes visant à renforcer le leadership des responsables d'équipes, développer les compétences des employés et créer un environnement de travail qui stimule la productivité et favorise la rétention des talents.

Voir le Rapport du comité des ressources humaines, p. 112, pour plus d'information sur les responsabilités dont se sont acquittés le comité et le conseil.

Rapport du conseil d'administration

Gouvernance d'entreprise

Le conseil, assisté du comité de gouvernance et d'éthique, s'est assuré de maintenir l'application de hautes normes en matière de pratiques de gouvernance. Il a notamment tenu des séances de discussions avec le président et chef de la direction en l'absence des autres membres de la direction, ainsi que des séances de discussions à huis clos. Il a également, par l'entremise du comité de gouvernance et d'éthique, revu le Code d'éthique et de déontologie des administrateurs ainsi que celui des dirigeants et des employés, examiné les déclarations d'intérêts soumises par chacun des administrateurs et approuvé une modification à la directive portant sur la révision de transactions sur les titres de sociétés ayant des liens avec un administrateur de la Caisse.

La relation du conseil avec la direction, qui se veut constructive et fondée sur la confiance, s'est également renforcée grâce, entre autres, aux présentations de membres de la direction lors de rencontres organisées la veille des réunions du conseil.

Voir le Rapport du comité de gouvernance et d'éthique, p. 110, pour plus d'information sur les responsabilités dont se sont acquittés le comité et le conseil.

Rapport du comité de vérification

FAITS SAILLANTS

01 Examen du processus de préparation des états financiers.

02 Révision de la Politique sur le contrôle interne et du processus d'attestation financière.

03 Suivi de la mise en application des recommandations de la Vérification interne.

LE COMITÉ DE VÉRIFICATION

MANDAT

Le comité de vérification joue un rôle essentiel dans la bonne gouvernance financière de la Caisse. En effet, il supervise la conformité des états financiers par rapport à la situation financière de l'organisation. De plus, il s'assure notamment de la mise en place de mécanismes de contrôle interne adéquats et efficaces et d'un processus de gestion des risques.

Durant l'année, le comité a révisé son mandat ainsi que celui de son président, conjointement avec le comité de gouvernance et d'éthique.

Pour une description complète du mandat du comité de vérification, nous vous invitons à consulter la section Gouvernance du site Web de la Caisse (www.lacaisse.com).

COMPOSITION (au 31 décembre 2011)

Quatre membres indépendants, dont des professionnels avec une expertise en comptabilité ou en finance, ayant l'expérience et les connaissances pour lire et comprendre les états financiers et bien remplir leur rôle. Le président du conseil assiste aux réunions.

- Président : A. Michel Lavigne (membre invité aux réunions du comité de gestion des risques)
- Membres : Louise Charette, Pierre Fitzgibbon et François R. Roy

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Nombre de réunions en 2011 : 5

Après chaque réunion, le comité a fait rapport de ses activités, verbalement et par écrit, au conseil d'administration. Les membres du comité se sont par ailleurs réunis en l'absence des membres de la direction lors de chaque réunion. Le rapport qui suit décrit les éléments qui ont fait l'objet d'une discussion ou d'une décision en cours d'année; il a été approuvé par les membres du comité.

Rapport du comité de vérification

Information financière

En cours d'année, le comité a accueilli la nouvelle chef de la Direction financière, Mme Maarika Paul, avec laquelle il a rapidement établi une relation d'étroite collaboration.

En 2011, le comité s'est acquitté de ses responsabilités à l'égard de l'information financière, notamment de la façon suivante :

- Examen des états financiers cumulés 2010 avec le Vérificateur général du Québec et la firme Ernst & Young, les co-auditeurs, et revue de plusieurs éléments, dont :
  - le processus de préparation des états financiers;
  - l'évaluation des placements dans les marchés liquides négociés de gré à gré ainsi que des placements non liquides et en BTAA;
  - la validation, par une firme externe, du montant nominal de référence des instruments financiers dérivés;
  - l'audit par une firme externe des rendements pour assurer la conformité du calcul et de la présentation des rendements aux normes de l'industrie.
- Vérification qu'une évaluation indépendante de la juste valeur des placements liquides négociés de gré à gré, des placements privés, des placements en BTAA et des biens immobiliers dans lesquels la Caisse a investi a été réalisée, y compris :
  - une révision indépendante, par une firme reconnue, des données relatives aux évaluations de certains dossiers de placements privés et évaluation par cette même firme de la juste valeur marchande de certains autres dossiers de placements privés;
  - une évaluation externe indépendante de la juste valeur de certains titres liquides, de titres de créances immobilières, ainsi que de titres du portefeuille de crédit aux entreprises.
- Examen du rapport sur le déroulement du processus d'attestation financière permettant au président et chef de la direction et chef de la Direction financière par intérim d'attester publiquement que les contrôles et procédures de communication de l'information et les contrôles internes à l'égard de l'information financière sont conçus adéquatement et sont efficaces.
- Recommandation au conseil, pour approbation, de modifications à la Politique sur la divulgation de l'information et à la Politique sur le contrôle interne.
- Participation de membres du comité de vérification de la Caisse à des réunions du comité de vérification des filiales immobilières et examen du bilan annuel des activités de ces comités.
- Recommandation des états financiers annuels au conseil pour adoption.
- Réception du rapport des co-auditeurs soumis à la direction de la Caisse à la suite de leur audit.
- Examen des communiqués de presse traitant des résultats financiers de la Caisse.
- Examen des états financiers trimestriels, des suivis budgétaires des charges d'exploitation et des prévisions budgétaires de fin d'année.
- Discussions avec les co-auditeurs concernant leur plan d'audit des états financiers de la Caisse.
- Discussions avec les co-auditeurs concernant leurs procédés internes de contrôle de la qualité.
- Suivi de la politique relative à l'indépendance des auditeurs externes et recommandation au conseil des honoraires d'audit d'Ernst & Young.
- Examen et suivi des décisions des autorités canadiennes et internationales concernant l'application des normes internationales d'information financière et suivi des travaux de préparation pour l'implantation de ces normes.
- Discussions régulières avec le personnel de la Direction financière, en l'absence des membres de la direction.
- Rencontres régulières avec les co-auditeurs en l'absence des membres de la direction pour discuter de divers aspects de leur mandat.

Vérification interne

Relevant du comité de vérification, la Vérification interne aide la Caisse à atteindre ses objectifs en évaluant, de façon indépendante et objective, l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et en faisant des propositions pour les renforcer.

Ainsi, au cours de 2011, le comité a mené les activités suivantes avec la vice-présidence, Vérification interne :

- Examen et adoption de la charte de vérification interne et du plan de vérification interne 2011.
- Examen du plan d'affaires 2011 de la vice-présidence, Vérification interne.
- Examen des rapports d'activité de la Vérification interne découlant du plan de vérification interne et portant notamment sur les mécanismes de contrôle interne, les processus de gestion des risques et l'utilisation optimale des ressources.

- Suivi de la mise en application par la direction de la Caisse des recommandations de la Vérification interne.
- Examen des rapports de suivi du cadre de travail entre la vice-présidence, Vérification interne de la Caisse, et les services de vérification interne des filiales immobilières.
- Discussion concernant le programme de vérification continue à la Caisse.
- Évaluation du rendement de la vice-présidente, Vérification interne.
- Validation que l'équipe de la Vérification interne est en mesure d'agir de manière indépendante de la direction de la Caisse.
- Discussions périodiques avec la vice-présidente, Vérification interne, en l'absence des membres de la direction.

Contrôles internes et plan d'utilisation optimale des ressources

Le comité a examiné plusieurs aspects des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources au cours de l'année. Pour ce faire, il a notamment procédé aux travaux suivants :

- Discussions concernant l'évaluation globale par la direction et la vérification interne de la conception et de l'efficacité de l'environnement de contrôle général.
- Examen des conclusions de la Vérification interne sur les processus et les contrôles liés à l'environnement général de contrôle, ainsi que ceux portant sur les technologies de l'information.
- Examen des rapports trimestriels de conformité aux limites d'investissement fixées par la loi sur la Caisse.
- Suivi des placements effectués en vertu du dernier alinéa de l'article 37.1 de la loi sur la Caisse.
- Révision de délégations d'autorité et recommandation d'un certain nombre de changements pour approbation par le conseil.
- Suivi et analyse des effets attendus des activités mises en œuvre visant une utilisation optimale des ressources, soit des initiatives exécutées dans un souci d'efficacité, d'efficience et d'économie des ressources.
- Discussion de l'intégration des initiatives visant une utilisation optimale des ressources au processus de planification stratégique et à l'établissement des plans d'affaires des différents secteurs, afin d'aligner ces initiatives sur les orientations stratégiques de la Caisse.

Gestion des risques

Le conseil d'administration a créé le comité de gestion des risques afin d'appuyer le comité de vérification dans l'exercice de sa responsabilité à l'égard de la mise en place d'un processus de gestion des risques. Le comité a donc conduit les activités suivantes pour assurer un suivi des travaux en matière de gestion des risques :

- Réception des mémoires de délibérations des réunions du comité de gestion des risques.
- Réception de la copie des certificats de conformité aux politiques de placement des déposants et aux politiques d'investissement des portefeuilles spécialisés de la Caisse.
- Participation du président du comité aux réunions du comité de gestion des risques.

RECOURS À DES EXPERTS EXTERNES

Le comité de vérification n'a pas fait appel à de tels services en 2011. Il a toutefois appuyé la direction lorsqu'elle a eu recours à des firmes externes pour une révision indépendante des justes valeurs de placements privés, de certains titres liquides, de biens immobiliers, de créances immobilières et de BTAA.

Rapport du comité de gouvernance et d'éthique

FAITS SAILLANTS

01 Approbation d'un programme de formation continue des administrateurs permettant aux administrateurs d'échanger sur des sujets pertinents pour l'accomplissement de leur rôle.

02 Examen du rapport sur l'exercice du droit de vote de la Caisse auprès des sociétés dont elle est actionnaire, et discussion des principes qui régissent cet exercice.

03 Révision des codes d'éthique et de déontologie en vigueur à la Caisse.

LE COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

MANDAT

Le comité s'assure que la Caisse maintient les plus hautes normes de gouvernance et d'éthique. Il est notamment responsable de revoir la structure, la composition, le rendement et les opérations du conseil et de ses comités.

Le comité a révisé son mandat ainsi que celui de son président durant l'année 2011.

Pour une description complète du mandat du comité de gouvernance et d'éthique, nous vous invitons à consulter la section Gouvernance du site Web de la Caisse (www.lacaisse.com).

COMPOSITION (au 31 décembre 2011)

Quatre membres indépendants :

- Président : Robert Tessier
- Membres : Claudette Carbonneau, Louise Charette et Michèle Desjardins

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Nombre de réunions en 2011 : 5

Après chaque réunion, le comité a fait rapport de ses activités, verbalement et par écrit, au conseil d'administration. Les membres du comité se sont par ailleurs réunis en l'absence des membres de la direction à l'occasion des réunions du comité.

Le rapport qui suit décrit les principaux éléments qui ont fait l'objet d'une discussion ou d'une décision en cours d'année; il a été approuvé par les membres du comité.

Le comité s'est assuré en 2011 de maintenir les pratiques de gouvernance à un niveau élevé. Pour ce faire, il a notamment procédé aux travaux suivants :

Conseil et ses comités

- Révision des responsabilités décrites dans les mandats du conseil et de chacun de ses comités, ainsi que dans les mandats de leur président respectif.
- Révision des responsabilités déléguées au président et chef de la direction, telles que décrites dans son mandat.
- Obtention de l'assurance que les personnes clés au sein de la direction de la Caisse ou à l'externe soient disponibles pour exposer les différents sujets à l'ordre du jour des réunions du conseil, et que le temps accordé soit suffisant pour permettre une discussion pleine et entière.
- Obtention de l'assurance que le conseil dispose de toute l'information pertinente et de tout le temps nécessaire à l'analyse des enjeux de la Caisse.
- Vérification de la tenue, au cours de l'année, de séances de discussions en l'absence des membres de la direction et obtention de l'assurance que des périodes suffisantes sont prévues pour permettre une discussion pleine et entière par les administrateurs.

- Discussion et recommandation au conseil d'un programme de formation continue des administrateurs, prévoyant des présentations dans le cadre des réunions du conseil et en dehors de ce cadre formel, afin de permettre aux administrateurs d'échanger sur des sujets pertinents pour l'accomplissement de leur rôle.
- Réception et analyse d'un rapport sur la gouvernance des sociétés d'État.

Composition des comités et du conseil

Le comité revoit annuellement la composition des comités et du conseil afin de s'assurer que les membres ont l'expérience et les compétences requises pour contribuer pleinement aux travaux de ces instances. Pour ce faire, le comité a notamment conduit les travaux suivants :

- Révision, en collaboration avec le comité des ressources humaines, du profil de compétences et d'expérience des administrateurs indépendants.
- Analyse par le président du comité de la composition du conseil, de la durée du mandat des administrateurs, ainsi que des compétences et de l'expertise du conseil dans son ensemble.
- Recommandation au conseil de la composition et de la présidence des comités.
- Recommandation de la nomination au conseil d'un membre non indépendant.

Évaluation du fonctionnement des comités et du conseil

- Révision du processus d'évaluation de la performance du conseil, de son président et des comités, y compris l'autoévaluation par les administrateurs.
- Analyse des résultats de l'évaluation du conseil et de ses comités et recommandations d'amélioration de certains processus, lorsque nécessaire.

Règles d'éthique et de déontologie

Le comité a revu les règles d'éthique et de déontologie en vigueur. Il a, entre autres, mené les activités suivantes :

- Révision du Code d'éthique et de déontologie des administrateurs, interprétation des dispositions du Code, lorsque requis pour son application, et présentation d'un rapport au conseil.
- Réception du rapport sur l'application du Code d'éthique et de déontologie à l'intention des dirigeants et des employés de la Caisse et révision de ce Code.
- Examen, au nom du conseil, des déclarations d'intérêts soumises par les administrateurs conformément aux dispositions en vigueur et transmission de ces déclarations aux autorités désignées par la loi sur la Caisse.
- Recommandation au conseil, pour approbation, de modifications à la directive portant sur la révision de transactions sur les titres de sociétés ayant des liens avec un administrateur de la Caisse et suivi de son application.

Caisse

- Discussion des candidatures au poste d'administrateur des filiales immobilières de la Caisse.
- Analyse et discussion du processus de désignation d'administrateurs au conseil d'administration des sociétés dans lesquelles la Caisse investit.
- Recommandation au conseil, pour approbation, de modifications au Règlement de régie interne pour clarifier les conditions entourant l'exercice d'activités politiques par les employés.
- Réception du rapport sur les dons et commandites accordés durant l'année et recommandation au conseil, pour approbation, de modifications à la politique concernant les dons et commandites.

Politique sur l'investissement responsable

La Caisse s'est dotée d'une politique sur l'investissement responsable. À ce sujet, le comité a effectué les travaux suivants :

- Discussion sur l'application de la Politique sur l'investissement responsable.
- Examen du rapport sur l'exercice du droit de vote de la Caisse auprès des sociétés dont elle est actionnaire, et discussion des principes qui régissent cet exercice.

RECOURS À DES EXPERTS EXTERNES

Le comité de gouvernance et d'éthique n'a pas eu recours aux services d'un expert externe dans le cours de l'année 2011.

Rapport du comité des ressources humaines

FAITS SAILLANTS

01 Examen des stratégies de gestion intégrée des talents.

02 Validation de l'arrimage de la Politique de rémunération aux objectifs stratégiques de la Caisse.

03 Examen des différents indicateurs de gestion.

LE COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

MANDAT

Le comité a pour mandat d'examiner les orientations et stratégies en matière de gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation de la performance, la planification de la relève, la rémunération de la haute direction et les pratiques générales de la Caisse en matière de ressources humaines.

Au cours de l'année 2011, le comité a révisé son mandat ainsi que celui de sa présidente, conjointement avec le comité de gouvernance et d'éthique.

Pour une description complète du mandat du comité des ressources humaines, nous vous invitons à consulter la section Gouvernance du site Web de la Caisse (www.lacaisse.com).

COMPOSITION (au 31 décembre 2011)

Le comité est composé de trois membres indépendants :

- Présidente : Elisabetta Bigsby
- Membres : Ouma Sananikone et Robert Tessier

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Nombre de réunions en 2011 : 9

Durant l'année, le comité a porté une attention particulière à la gestion intégrée des talents, en s'attardant notamment sur :

- la planification de la relève;
- les programmes de gestion des talents et les mesures de succès;
- la politique de rémunération incitative.

Après chaque réunion, le comité a fait rapport de ses activités au conseil d'administration, verbalement et par écrit. Par ailleurs, lors de chaque réunion, les membres du comité se sont réunis en l'absence des membres de la direction. Ce rapport, approuvé par les membres du comité, fait état des faits saillants de leurs travaux.

Haute direction

Le comité a examiné et recommandé au conseil d'administration l'approbation des objectifs de M. Sabia en sa qualité de président et chef de la direction pour l'exercice 2011. Il a également examiné les propositions de M. Sabia concernant les nominations au comité de direction de la Caisse.

Par ailleurs, le comité a notamment examiné et recommandé au conseil d'administration, pour approbation, les éléments suivants :

- L'évaluation de la performance et la détermination de la rémunération globale (salaire de base, rémunération incitative, régimes de retraite et d'avantages sociaux) des membres de la haute direction;
- Les conditions de rémunération globale du président et chef de la direction;
- Le plan de relève des postes de haute direction et de celui de président et chef de la direction.

Stratégies et politiques clés de gestion intégrée des talents
Le comité s'est penché sur plusieurs stratégies et politiques clés de gestion intégrée des talents au cours de l'année 2011, afin de doter la Caisse d'une véritable gestion intégrée des talents. Pour ce faire, le comité a notamment :

- établi certaines priorités de développement organisationnel;
- examiné les différents indicateurs de gestion, y compris les indicateurs relatifs à la gestion des risques opérationnels liés à la gestion des ressources humaines;
- examiné les programmes de plans de développement professionnel pour les employés de la Caisse et de développement du leadership;
- revu la stratégie de gestion de la performance;
- examiné le projet d'évaluation 360° des membres de la haute direction et du président et chef de la direction;
- examiné et discuté des objectifs relatifs à la représentation des femmes dans les postes d'investissement et dans les plans de relève;
- examiné et discuté de la démarche proposée concernant la mobilisation des employés;
- examiné les initiatives « Mieux faire et être » implantées graduellement dans le courant de l'année;
- examiné et recommandé au conseil d'administration, pour approbation, la structure de rémunération directe des employés pour l'année 2012.

Membres indépendants du conseil d'administration
Le comité a procédé à la révision du profil de compétences et d'expérience des membres indépendants du conseil d'administration, en collaboration avec le comité de gouvernance et d'éthique.

Recours à des experts externes
Le conseil d'administration et ses comités peuvent, dans l'exercice de leurs fonctions, faire appel à des experts externes. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rémunération incitative, le comité et le conseil d'administration ont eu recours aux services d'une firme indépendante d'experts-conseils, reconnue en matière de rémunération du personnel qui œuvre dans le secteur des caisses de retraite, Hugessen Consulting. Le comité tient compte de l'avis et des recommandations de Hugessen, mais prend ses propres décisions, qui peuvent être basées sur des renseignements autres que les recommandations de Hugessen.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Travaux du comité relatifs à la rémunération
Durant l'année 2011, le comité, avec l'appui de son conseiller Hugessen Consulting, s'est assuré que la politique de rémunération adoptée en 2010 rencontrait ses objectifs stratégiques de payer pour la performance à long terme, d'offrir une rémunération compétitive et de lier les intérêts des dirigeants à ceux des déposants. Le comité a examiné la façon dont la politique de rémunération de la Caisse a été appliquée; il a analysé les propositions de primes de performance, ainsi que les propositions relatives à l'application du programme de coïnvestissement, et s'est assuré de l'alignement de ces propositions sur la politique de rémunération et les pratiques du marché.

Ainsi, le comité a notamment analysé et recommandé au conseil d'administration, pour approbation :

- certains ajustements requis au programme de rémunération incitative pour les années subséquentes à 2010;
- le montant des primes à être versées en fonction du programme de rémunération incitative;
- les conditions du programme de primes différées et coïnvesties.

Par ailleurs, le comité a reçu une mise à jour sur les tendances du marché en matière de révision salariale. Il s'est penché sur les conditions salariales des employés de la Caisse pour 2012 et les a recommandées au conseil d'administration pour approbation.

Règlement de régie interne
La politique de rémunération de la Caisse est encadrée par l'annexe A de son Règlement de régie interne, révisée par décret gouvernemental en 1996. Celle-ci :

- définit les niveaux maximums de rémunération globale des employés et les marchés de référence;
- indique que les données reflétant le portrait des marchés de référence doivent être compilées au moyen d'un sondage annuel fait par une firme indépendante reconnue, et qu'il doit être administré et analysé selon une méthodologie et des règles généralement reconnues en cette matière;
- prévoit que la masse salariale de la Caisse ne doit pas excéder 100 % du point milieu des échelles salariales.

Rapport du comité des ressources humaines

Les marchés de référence et le positionnement des niveaux de rémunération[1]

Pour le poste de président et chef de la direction, le marché de référence est composé d'un échantillon de huit grandes caisses de retraite canadiennes, dont la liste se trouve au tableau 61 (p. 121). Pour ce poste, la rémunération globale doit se situer entre la médiane et le troisième quartile (75e rang centile) du marché de référence selon que la performance de la Caisse est moyenne ou supérieure.

Pour les postes liés à l'investissement, le marché de référence est celui de l'investissement institutionnel canadien. Celui-ci doit comprendre un échantillon représentatif, notamment d'institutions, de compagnies d'assurance, de sociétés de fiducie, de caisses de retraite, de firmes de conseillers en placement, de firmes de courtage et de gestionnaires de fonds ou d'industries de même nature. L'échantillon actuel comprend 57 organisations, dont la liste se trouve au tableau 59 (p. 120). Pour ces postes, la rémunération globale doit se situer en deçà du décile supérieur (90e rang centile) du marché de référence.

Pour les postes non liés à l'investissement, le marché de référence est celui du Québec et doit comprendre notamment, les emplois du secteur public. Ainsi, le marché de référence comprend un échantillon représentatif de grandes entreprises québécoises des secteurs public et privé ainsi que d'entreprises du secteur financier. L'échantillon actuel comprend 48 organisations, dont la liste se trouve au tableau 60 (p. 121). Pour ces postes, la rémunération globale doit se situer au troisième quartile (75e rang centile) du marché de référence.

En 2011, la Caisse a retenu les services de Towers Watson pour l'étalonnage de ses marchés de référence. Les critères de sélection utilisés pour établir les entreprises faisant partie des marchés de référence sont notamment : la taille, le secteur d'activité, les entreprises qui recrutent des talents similaires aux profils recherchés par la Caisse, qui offrent des produits et types d'investissement innovateurs et diversifiés, qui sont reconnues pour avoir les meilleures pratiques en ressources humaines, dont la culture est alignée sur la performance et qui participent à la banque de données de Towers Watson.

Objectifs stratégiques liés à la politique de rémunération

La Caisse doit pouvoir compter sur des employés hautement compétents, qui lui permettent d'atteindre sa mission : la Caisse a pour mission de recevoir des sommes en dépôt conformément à la loi et de les gérer en recherchant le rendement optimal du capital des déposants dans le respect de leur politique de placement tout en contribuant au développement économique du Québec.

Par conséquent, la politique de rémunération globale poursuit les trois objectifs suivants :

1. **Payer pour la performance** : une rémunération incitative proportionnelle au rendement procuré aux déposants. Cet objectif s'articule autour des quatre thèmes suivants :
   - **Une orientation à long terme** : pour reconnaître la performance soutenue sur plusieurs années.
   - **Un juste équilibre rendement-risque** : afin d'encourager une prise de risque mesurée qui facilite la production d'un rendement à long terme soutenu pour les déposants, tout en tenant compte de leur tolérance au risque.
   - **Une évaluation globale** : afin de favoriser un équilibre entre le rendement individuel, le rendement des portefeuilles et le rendement de la Caisse.
   - **Un accent sur la perspective globale Caisse** : une importance accrue de la contribution des employés aux priorités stratégiques et au rendement global de la Caisse, incluant une pondération accordée au leadership et des comportements souhaités.
2. **Offrir une rémunération compétitive** : afin d'attirer, mobiliser et retenir des employés qui possèdent une expérience et des compétences qui permettent à la Caisse d'atteindre ses objectifs stratégiques, tout en respectant les balises énoncées par le Règlement de régie interne et décrites précédemment.
3. **Lier les intérêts des dirigeants à ceux des déposants** : afin qu'ils orientent leur contribution individuelle et d'équipe vers le succès soutenu à long terme de la Caisse.

   Cet objectif se traduit par un programme de rémunération incitative, introduit en 2010 et dont il est question à la page 117 du présent rapport, qui permet de reconnaître par l'octroi d'une prime la performance soutenue sur quatre années et de différer une partie de cette prime de performance sur une période de trois ans. Ce mécanisme permet de rejoindre l'objectif visé de lier les intérêts des dirigeants à ceux des déposants en faisant fluctuer ces montants en fonction du rendement absolu généré pour les déposants.

Finalement, les politiques de rémunération incitative de la Caisse respectent les principes de saine gestion de la rémunération émis par le Forum de stabilité financière (FSF) et entérinés par les pays du G20, soit une gouvernance efficace en matière de rémunération et un alignement entre la rémunération et la prise de risque mesurée à long terme, et la revue régulière des pratiques de rémunération.

1. Aux fins de la rémunération, le premier quartile s'étend du 1er au 25e rang centile, le deuxième quartile du 26e au 50e rang centile, le troisième quartile du 51e au 75e rang centile et le quatrième du 76e au 100e rang centile.

Composantes de la rémunération globale
La rémunération globale des employés de la Caisse repose sur quatre composantes :

1. Le salaire de base
2. La rémunération incitative
3. Le régime de retraite
4. Les avantages sociaux

Salaire de base
Le Règlement de régie interne établit que la moyenne des salaires de base ne doit pas excéder le point milieu des échelles salariales. À l'intérieur de ces paramètres, les salaires de base annuels sont fixés en fonction des conditions de salaire qui ont cours dans les marchés de référence. Par ailleurs, les salaires de base de certains employés peuvent avoir été ajustés en cours d'année afin de refléter des changements de responsabilités ou en raison de circonstances exceptionnelles. Chaque année, le comité des ressources humaines soumet au conseil d'administration, pour approbation, l'enveloppe de masse salariale.

Pour l'année 2011, le conseil d'administration a approuvé les recommandations formulées par la direction de la Caisse à l'effet de :

- maintenir les échelles de salaire pour tous les postes;
- geler les salaires des membres de la haute direction;
- verser une enveloppe d'augmentation au mérite de 1,6 % de la masse salariale, se situant sous la médiane des prévisions d'augmentation du marché.

Rémunération incitative
Dans le milieu de l'investissement, la rémunération incitative est une composante essentielle de la rémunération globale offerte aux employés de ce secteur puisqu'elle permet d'aligner les incitatifs financiers sur les objectifs de rendement attendus par les clients.

La rémunération incitative à la Caisse sert à reconnaître la performance, l'atteinte d'objectifs et la contribution à la réalisation des orientations stratégiques. La rémunération incitative représente une partie importante de la rémunération globale. Elle a ainsi une influence directe sur le niveau de rémunération globale offert et sur son positionnement par rapport au marché de référence.

Composantes de la prime de performance
L'attribution d'une prime n'est jamais garantie; elle dépend toujours de l'évaluation des critères de performance tels qu'ils sont établis par le programme de rémunération incitative. Ainsi, l'attribution d'une prime de performance aux employés est évaluée à l'aide des trois composantes présentées au graphique 55.

Période de transition de 2010 à 2012
Bien que le Règlement de régie interne permette qu'une performance supérieure soit reconnue par une rémunération globale se situant jusqu'au décile supérieur (90e rang centile) ou au troisième quartile (75e rang centile), selon les postes concernés, le programme de rémunération incitative de la Caisse limite le montant des primes pendant une période de transition de trois ans, soit de 2010 à 2012.

Étant donné qu'il s'agit de la deuxième année d'application du programme de rémunération incitative, lequel est structuré pour tenir compte de quatre années de rendement, la Caisse a introduit des limites sur les primes pouvant être versées en vertu du programme de rémunération incitative entré en vigueur en 2010. Cette mesure transitoire vise à s'assurer que le premier objectif du programme, qui est de reconnaître la performance soutenue sur plusieurs années, soit respectée.

COMPOSANTES DE LA PRIME DE PERFORMANCE

RÉSULTE DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS INDIVIDUELS	→	Contribution individuelle
EST ÉVALUÉE SUR LE NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS D'AFFAIRES OU DU RENDEMENT DES PORTEFEUILLES SPÉCIALISÉS DE CHAQUE SECTEUR	→	Rendement des portefeuilles ou réalisation des plans d'affaires
EST FONCTION DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE RENDEMENT DE LA CAISSE	→	Rendement global Caisse

Rapport du comité des ressources humaines

Réalisations en 2011

En 2011, la Caisse a procuré un rendement de 4,0 %, générant 5,7 G$ de résultats de placement nets :

- **Ce résultat situe la Caisse au premier quartile de l'étude RBC Dexia Services aux investisseurs – Caisses de 1 G$ et plus.**
- **Treize des 17 portefeuilles affichent des résultats positifs.**
- **Les cinq priorités stratégiques de la Caisse ont été réalisées avec succès.**

Pour la période de trois ans terminée le 31 décembre 2011, le rendement annualisé de la Caisse s'élève à 9,1 %. Depuis le 31 décembre 2008, l'actif net des déposants a crû de 38,9 G$. Cette croissance est attribuable à des résultats de placement nets de 35,2 G$, auxquels s'ajoutent des dépôts nets de 3,6 G$.

De plus, la Caisse a réalisé d'autres objectifs stratégiques clés de son plan d'affaires, notamment :

- **Développement de priorités stratégiques pour livrer la performance requise dans un environnement économique et financier mondial qui connaît des changements structurels profonds. Ces priorités stratégiques ont été développées en 2011 et leur mise en œuvre, qui a débutée en 2011, se poursuivra en 2012 et 2013.**
- **Forte croissance des actifs de la Caisse au Québec par de nouveaux investissements et engagements s'élevant à 2,1 G$ dans plus d'une centaine d'entreprises. L'actif de la Caisse au Québec a augmenté de 4,7 G$, atteignant 41,2 G$ au 31 décembre 2011. La Caisse a mis en œuvre plusieurs initiatives pour renforcer son leadership au Québec, tant sur le plan des investissements que du développement des affaires et de la visibilité (voir la section Contribution au développement économique du Québec, p. 67).**
- **Réduction du ratio des dépenses à l'actif net moyen qui est passé de 19,4 cents en 2010 à 18,0 cents par 100 $ d'actif, un niveau qui place la Caisse parmi les chefs de file de sa catégorie de gestionnaires (voir le graphique 68, p. 140), et ce, malgré une légère hausse des charges d'exploitation totales, incluant les frais de gestion externe, qui sont passées de 269 M$ en 2010 à 278 M$ en 2011, une augmentation attribuable en grande partie au recrutement de ressources pour renforcer les secteurs des technologies de l'information et de la recherche.**
- **Maintien d'un juste équilibre entre le rendement et le risque, notamment :**
  - **Réduction du risque absolu, dans un environnement de marché turbulent, passant de 31,4 % à la fin de 2010 à 29,9 % à la fin de 2011, et réduction du risque actif qui est passé de 4,2 % à 3,7 % au cours de la même période.**
  - **Maintien d'un niveau robuste de liquidités permettant à la Caisse de respecter ses engagements potentiels, et ceci, même dans le cas d'une importante correction de marché.**
  - **Maintien du ratio global de levier (passif sur actif total) à un faible niveau de 17 % au 31 décembre 2011.**
- **Reconfirmation par les agences de notation (Standard & Poor's, Moody's et DBRS) des cotes de crédit de première qualité de la Caisse, avec une perspective stable, compte tenu de sa situation financière solide.**
- **Fusion et réorganisation des filiales immobilières, et mise en œuvre d'une nouvelle stratégie axée sur l'expertise opérationnelle et sur les actifs situés dans les pays où la Caisse a un avantage stratégique.**
- **Amélioration de la capacité de recherche et d'analyse des tendances économiques et financières. Le recrutement d'experts de calibre international a permis à la Caisse de mieux appréhender l'environnement macroéconomique et financier et la dynamique conjoncturelle mondiale, ainsi que de mieux comprendre les enjeux de la crise européenne et ses conséquences éventuelles sur ses actifs.**

POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE SELON LE POSTE OCCUPÉ

Postes	Rémunération globale maximum selon le Règlement[1]	Positionnement de la rémunération globale versée en 2011 par rapport aux marchés de référence à la cible[2]
Postes liés à l'investissement	90e rang centile	Entre les 54e et 60e rangs centiles
Postes non liés à l'investissement	75e rang centile	

1. Les positionnements en rang centile auxquels réfère la rémunération globale maximum se retrouvent à l'annexe A de son Règlement de régie interne, révisée par décret gouvernemental en 1996.
2. Malgré une performance supérieure à la cible sur deux ans (2010 et 2011), la rémunération globale versée en 2011 se situe près de la médiane en raison des mesures applicables à la période de transition décrite à la page 115 du présent rapport annuel.

Primes de performance 2011

En raison de l'application des limites sur les primes versées en 2011, la rémunération globale des employés de la Caisse se situe près de la médiane en 2011, et ce, bien que la performance atteigne le premier quartile. Plus spécifiquement et selon une analyse produite par Towers Watson, la rémunération globale des employés se situe entre les 54e et 60e rangs centiles des marchés de référence à la cible (voir le tableau 56).

L'opinion de Hugessen Consulting présentée au conseil d'administration de la Caisse souligne :

« Nous avons revu les rendements de la Caisse et des indices de référence pour 2011, ainsi que les facteurs ayant contribué au rendement de la Caisse et nous en sommes satisfaits. Nous pouvons confirmer, entre autres, que les calculs de la valeur ajoutée, les multiples de rendement 2011, les multiples de rendement moyen 2010-2011 et les multiples de prime 2011 sont conformes au programme de rémunération incitative de la Caisse. À notre avis, le montant total des primes déterminées par le programme en 2011 est raisonnable dans le contexte du marché, considérant la performance de la Caisse en 2010 et 2011. »

Primes de performance différées et coïnvesties

De manière à maintenir un équilibre entre la rémunération incitative à court et à long terme, et s'inspirant des pratiques du secteur financier en la matière, le programme rend obligatoire de différer un minimum de 40 % de la rémunération incitative totale des membres de la haute direction et, pendant la période de transition s'étalant jusqu'en 2012, 25 % de celle des cadres et des professionnels de haut niveau dans un portefeuille de coïnvestissement.

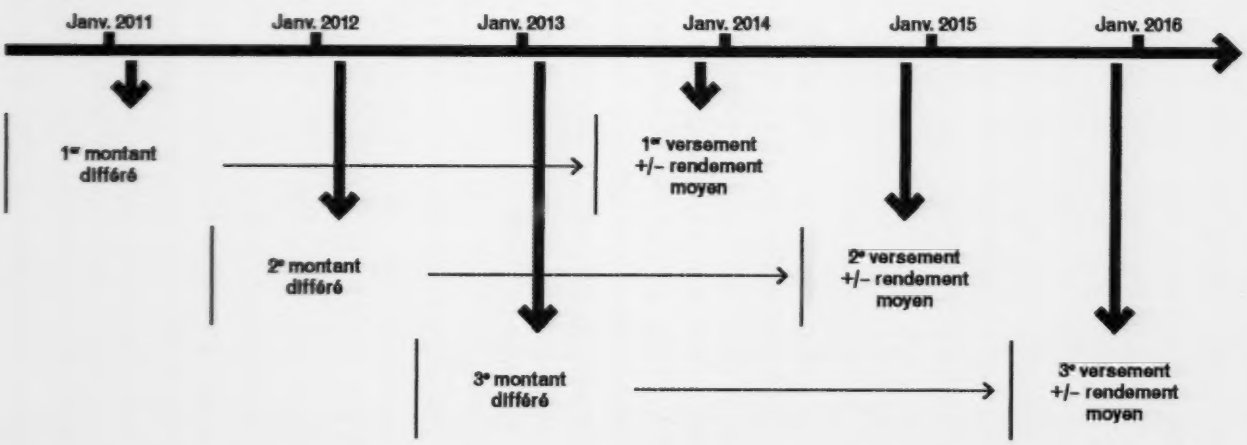
De plus en 2011, la Caisse a offert aux cadres et aux professionnels de haut niveau l'option de différer et coïnvestir une portion additionnelle de la prime 2011 payable en 2012 dans le portefeuille de coïnvestissement. Cette participation volontaire a accru de 30 % en moyenne les montants différés et coïnvestis.

Le portefeuille de coïnvestissement vise à renforcer l'alignement des intérêts des employés ayant le plus d'influence sur la performance organisationnelle et financière de la Caisse sur ceux des déposants sur un horizon à long terme. La valeur des montants de primes de performance différées et coïnvesties variera avec le rendement global absolu moyen de la Caisse durant la période pendant laquelle les primes sont différées, à la hausse comme à la baisse.

À la fin de chaque période de trois ans, le montant différé, diminué ou augmenté du rendement moyen crédité pour l'exercice, sera versé à chaque participant sous forme de prime différée avec restrictions. Le graphique 57 illustre cette mécanique.

Les membres de la haute direction disposent de trois ans pour contribuer au minimum l'équivalent de leur salaire de base dans le portefeuille de coïnvestissement.

PRIMES DE PERFORMANCE DIFFÉRÉES ET COÏNVESTIES



Rapport du comité des ressources humaines

Régime de retraite
Tous les employés participent et contribuent à un des deux régimes de retraite à prestations déterminées, soit au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE), selon le poste qu'ils occupent. De plus, les membres de la haute direction participent au Régime supplémentaire de retraite pour les cadres désignés (RSRCD). En vertu de ces deux régimes, ces dirigeants ont droit de recevoir, à compter de l'âge normal de la retraite, une rente annuelle totale correspondant à 2 % de leurs gains admissibles pour chacune des années ou fraction d'année de participation aux régimes, tout en tenant compte des limites fiscales annuelles imposées par l'Agence du revenu du Canada pour chacune des années où ils ne participaient pas au RSRCD.

Certains membres de la haute direction se voient reconnaître des années de service additionnelles au RSRCD en fonction des circonstances particulières de leur promotion ou de leur embauche. Aucun changement n'a été apporté à ce régime en 2011.

Avantages sociaux
Les employés bénéficient d'une gamme d'avantages sociaux de valeur concurrentielle, notamment une assurance collective (par exemple, les soins médicaux et dentaires, l'assurance-vie, etc.). Par ailleurs, les membres de la haute direction bénéficient d'avantages particuliers pour assumer, principalement, des dépenses associées à l'allocation de voiture. La Caisse exige également de ses cadres qu'ils procèdent à une évaluation annuelle de leur état de santé. Aucun changement n'a été apporté aux régimes d'avantages sociaux en 2011.

Revue de performance et de rémunération globale du président et chef de la direction

Revue de performance
Au début de l'année 2011, le comité a recommandé au conseil d'administration, à des fins d'examen et d'approbation, une série d'objectifs individuels autres que financiers proposés par le président et chef de la direction. Une vingtaine d'objectifs d'entreprise visaient à atteindre des cibles en lien avec la stratégie et le plan d'affaires de la Caisse.

Le renforcement des activités au Québec, les stratégies et les outils d'investissement, les relations avec les déposants, les processus décisionnels, la gouvernance des filiales immobilières, la gestion des talents et le positionnement de la Caisse, sont autant de chapitres qui ont fait l'objet d'une évaluation par le comité des ressources humaines.

En complément, le comité a aussi reçu un sommaire de l'évaluation faite par les membres de la haute direction.

Au terme du processus, un rapport a été soumis au conseil d'administration qui s'est déclaré très satisfait de la performance du président et chef de la direction et l'a félicité pour les rendements financiers obtenus et les progrès dans l'avancement de la vision stratégique et du plan d'affaires.

Revue de rémunération globale
La rémunération et les autres conditions d'emploi du président et chef de la direction sont établies en fonction des paramètres déterminés par le gouvernement, après consultation du conseil d'administration.

COMPOSANTES DE LA PRIME DE PERFORMANCE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

RENDEMENT GLOBAL CAISSE	→	Est fonction du niveau d'atteinte des objectifs de rendement de la Caisse
RÉALISATION DES OBJECTIFS D'ENTREPRISE	→	Est évaluée sur le niveau d'atteinte des objectifs d'entreprise
CONTRIBUTION INDIVIDUELLE	→	Résulte du niveau d'atteinte des objectifs individuels

Conformément à sa demande, M. Sabia n'a reçu aucune augmentation salariale et aucune prime ne lui a été accordée depuis son entrée en fonction en 2009. C'est ainsi que son salaire de base est demeuré inchangé à 500 000 $ au cours de l'année 2011.

En ce qui concerne la détermination de la prime de performance annuelle du président et chef de la direction, les trois composantes présentées au graphique 58 ont été prises en compte.

La composante liée au rendement global correspond, cette année, au rendement sur deux ans (2010 et 2011) de la Caisse. En 2010, le portefeuille global de la Caisse affichait des résultats de placement nets de 17,7 G$ et un rendement absolu de 13,6 %. Le rendement global de la Caisse surpassait ainsi celui de son portefeuille de référence de 5,1 G$. En 2011, les résultats de placement nets se chiffraient à 5,7 G$ et le rendement absolu s'établissait à 4,0 %, soit 366 M$ en dessous du portefeuille de référence. Pour les années 2010 et 2011, le rendement annualisé sur deux ans correspond à 8,7 %, soit 4,7 G$ au-dessus du portefeuille de référence.

Le comité et le conseil d'administration ont qualifié de supérieure la performance de M. Sabia pour l'atteinte des objectifs d'entreprise et individuels fixés en début d'année.

Le président et chef de la direction, tout comme les autres membres de la haute direction visés par le programme de rémunération incitative, a l'obligation de différer au minimum 40 % de la rémunération incitative qui lui est accordée dans un portefeuille de coïnvestissement. Pour l'atteinte des objectifs annuels, le conseil d'administration a versé à M. Sabia une rémunération incitative de 400 000 $ et M. Sabia a choisi de différer un montant de 800 000 $ au titre du portefeuille de coïnvestissement. En 2014, M. Sabia sera admissible à recevoir une prime différée et coïnvestie augmentée ou diminuée du rendement absolu moyen de la Caisse.

Les autres conditions d'emploi auxquelles M. Sabia a droit sont alignées sur les politiques de la Caisse et respectent les paramètres fixés par le Règlement de régie interne. Il reçoit des avantages particuliers d'une valeur annuelle de 40 000 $ et participe au régime d'assurance collective des employés de la Caisse.

M. Sabia a renoncé, pour la durée de son mandat, à participer à tout régime de retraite, comme il a renoncé à toute indemnité de fin d'emploi, quelle qu'en soit la cause. Toutefois, compte tenu du caractère obligatoire de la participation au régime de retraite de base en vertu des dispositions du régime de retraite du personnel d'encadrement (selon les règles de la CARRA), M. Sabia a dû y être inscrit malgré son intention d'y renoncer. Les cotisations au régime de base obligatoire ont représenté un coût annuel pour la Caisse en 2011 de 14 726 $.

En 2011, la rémunération globale du président et chef de la direction, en incluant la rémunération incitative différée et coïnvestie, pour une performance supérieure, est inférieure de 59 % du potentiel de rémunération directe maximum du marché de référence, qui est constitué des pairs provenant des huit grandes caisses de retraite. Pour une performance supérieure, un écart d'environ 2,5 M$ est constaté entre la rémunération globale du président et chef de la direction et le potentiel de rémunération directe maximum prévu par les politiques des entreprises du marché de référence.

Rémunération du président et chef de la direction et des cinq dirigeants les mieux rémunérés pour les années 2009 à 2011

Le conseil d'administration de la Caisse reconnaît l'importance d'un leadership de qualité et croit fermement que les politiques et programmes qu'il a entérinés permettent :

- d'offrir une rémunération concurrentielle dans un marché où la compétition pour le talent est vive et où, pour produire le rendement attendu, la Caisse est en concurrence à l'échelle mondiale;
- d'atteindre les objectifs stratégiques qui soutiennent la réalisation de la mission de la Caisse.

Conformément à la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec, la Caisse divulgue ci-après, pour elle-même et ses filiales en propriété exclusive, la rémunération du président et chef de la direction et celle des cinq dirigeants les mieux rémunérés agissant sous son autorité immédiate (voir le tableau 62, p. 122).

Rapport du comité des ressources humaines

MARCHÉ DE RÉFÉRENCE – POSTES LIÉS À L'INVESTISSEMENT

- Addenda Capital
- Air Canada
- Alberta Investment Management Corporation
- Association de bienfaisance et de retraite des policiers et policières de la Ville de Montréal
- ATB Financial
- Banque HSBC Canada
- Banque Nationale du Canada
- Banque Royale du Canada
- BIMCOR
- British Columbia Investment Management Corporation
- Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
- Commission des accidents du travail de l'Alberta
- Commission du régime de retraite de l'Ontario
- Connor, Clark & Lunn Financial Group
- Cordiant Capital
- Credit Union Central of Manitoba
- Division des investissements du CN
- Fiducie du régime de retraite du SEFPO
- Fiera Sceptre
- Financière des professionnels
- Financière Sun Life
- Fondation Lucie et André Chagnon
- Gestion Pembroke
- Greystone Managed Investments
- HEB Manitoba
- Hydro-Québec
- Industrielle Alliance, Assurance et services financiers
- Insurance Corporation of British Columbia
- Intact Gestion de placements
- Jones Collombin Investment Counsel
- La Banque Toronto-Dominion
- La Great-West, compagnie d'assurance-vie
- L'Association canadienne de protection médicale
- Leith Wheeler Investment Counsel
- L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP)
- L'Office d'investissement du RPC
- Matrix Asset Management
- Mclean & Partners
- Mouvement des caisses Desjardins
- Nexus Investment Management
- Optimum Gestion de Placements
- Placements Montrusco Bolton
- Régime de retraite de la Municipalité régionale d'Halifax
- Régime de retraite des employés des services de la santé de l'Ontario (HOOPP)
- Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS)
- Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OTPP)
- Robitaille gestion d'actifs
- Services aux médecins MD
- Société canadienne des postes
- Société d'assurance-dépôts du Canada
- Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick
- Société de Transport de Montréal
- Société Radio-Canada
- Telus Communication
- Tetrem Capital Management
- The Civil Service Superannuation Board
- Ville d'Edmonton

MARCHÉ DE RÉFÉRENCE – POSTES NON LIÉS À L'INVESTISSEMENT

- AbitibiBowater
- Agropur Coopérative
- Air Canada
- Alcoa Canada
- ArcelorMittal Canada
- AstraZeneca Canada
- Banque de Montréal
- Banque Laurentienne du Canada
- BCE
- Bell Aliant Communications Régionales
- Bell Helicopter Textron Canada
- Bombardier Transport Canada
- COGECO
- Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
- Division des investissements du CN
- Domtar
- Ericsson Canada
- Gaz Métro
- Générale Électrique du Canada
- Groupe CSL
- Groupe SNC-Lavalin
- Groupe TMX
- Hydro-Québec
- Imperial Tobacco Canada
- Intact Corporation financière
- Intact Gestion de placements
- La Financière Standard Life
- La Great-West, compagnie d'assurance-vie
- L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP)
- Lombard du Canada
- Loto-Québec
- McKesson Canada
- Merck Canada
- Microsoft Canada
- Molson Coors Canada
- Mouvement des caisses Desjardins
- Power Corporation du Canada
- Rio Tinto Canada
- Rolls-Royce Canada
- SGI Canada
- Société Radio-Canada
- Telus Communication
- Tembec
- UAP
- Uni-Select
- VIA Rail Canada
- Vidéotron
- Yellow Média

MARCHÉ DE RÉFÉRENCE – POSTE DE PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

- Alberta Investment Management Corporation
- BIMCOR
- British Columbia Investment Management Corporation
- L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP)
- L'Office d'investissement du RPC
- Régime de retraite des employés des services de la santé de l'Ontario (HOOPP)
- Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS)
- Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OTPP)

Rapport du comité des ressources humaines

SOMMAIRE DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION ET DES CINQ DIRIGEANTS LES MIEUX RÉMUNÉRÉS POUR LES ANNÉES 2009 À 2011

Nom et poste principal	Exercice (année)	Salaire de base ($)	Rémunération incitative[1] ($)	Autre rémunération ($)	Rémunération directe[2] ($)	Valeur du plan de retraite[3] ($)
Michael Sabia	2011	500 000	400 000	40 000	940 000	s.o.
Président et chef	2010	500 000	s.o.	40 000	540 000	s.o.
de la direction[4]	2009	403 846	s.o.	32 308	436 154	s.o.
Roland Lescure	2011	450 000	660 000	30 000	1 140 000	226 200
Premier vice-président	2010	450 000	780 000	30 000	1 260 000	179 200
et chef des Placements	2009	110 769	s.o.	407 385	518 154	29 100
Normand Provost	2011	395 000	655 000	30 000	1 080 000	270 000
Premier vice-président, Placements privés et	2010	362 885	712 500	30 000	1 105 385	307 600
chef des Opérations[5]	2009	348 558	300 000	28 365	676 923	234 300
Daniel Fournier	2011	450 000	715 000	285 000	1 450 000	510 300
Président, groupe Immobilier et	2010	195 330	420 000	313 022	928 352	191 200
premier vice-président, Immobilier[6]						
Claude Bergeron	2011	375 000	275 000	296 667	946 667	103 800
Premier vice-président et	2010	329 066	325 000	296 667	950 733	214 700
chef de la Direction des risques[7]	2009	305 177	350 000	25 038	680 215	237 200
Bernard Morency	2011	375 000	260 000	280 000	915 000	303 800
Premier vice-président,	2010	375 000	250 000	280 000	905 000	180 200
Déposants et initiatives stratégiques[8]	2009	136 250	300 000	301 762	738 012	32 900

1. Comme mentionné à la page 117 du présent rapport annuel, les membres de la haute direction ont l'obligation de différer au minimum 40 % de leur rémunération incitative calculée dans un portefeuille de coïnvestissement, comme le prévoit le programme de rémunération incitative. En 2013, les dirigeants seront admissibles à recevoir une prime différée et coïnvestie augmentée ou diminuée du rendement absolu moyen de la Caisse. Les montants différés et coïnvestis jusqu'en 2013 à l'égard de 2010 sont présentés dans le Rapport annuel 2010, à la page 112. Les montants différés et coïnvestis jusqu'en 2014 à l'égard de 2011 correspondent respectivement à : 800 000 $ pour M. Sabia, 440 000 $ pour M. Lescure, 670 000 $ pour M. Provost, 585 000 $ pour M. Fournier, 275 000 $ pour M. Bergeron et 390 000 $ pour M. Morency.
2. La valeur de la rémunération directe inclut le salaire, la rémunération incitative annuelle versée et l'autre rémunération. Elle exclut la rémunération incitative différée et coïnvestie et la valeur du plan de retraite.
3. La valeur du plan de retraite est une valeur actualisée de la prestation de retraite acquise durant l'année ainsi que de tout changement rémunératoire survenu au cours de l'année. Cette valeur correspond à la variation attribuable à des éléments rémunératoires, présentée au tableau 63 du présent rapport annuel.
4. M. Sabia a renoncé, dès sa nomination, à sa participation à tout programme de rémunération incitative pour les années 2009 et 2010. De plus, il a renoncé pour la durée de son mandat à participer à tout régime de retraite. Cependant, la participation au Régime de retraite du personnel d'encadrement est obligatoire en vertu des règles de la CARRA, comme détaillé sur son site Internet à l'adresse électronique suivante : http://www.carra.gouv.qc.ca/fra/regime/rrpe/rrpe_s03.htm.
5. En mars 2012, les fonctions de chef des Opérations assumées par M. Provost depuis le 30 avril 2009 ont été transférées sous la responsabilité de M. Bernard Morency. M. Provost, ayant réalisé le mandat qui lui avait été confié à la direction des Opérations, demeure responsable des investissements de la Caisse en infrastructures et en placements privés. Son nouveau titre est présenté à la page 137 du présent rapport annuel.
6. M. Fournier a reçu un montant forfaitaire de dédommagement échelonné sur plusieurs années en compensation des sommes auxquelles il a dû renoncer en cessant ses activités précédentes. En 2011, M. Fournier a reçu un dernier montant s'élevant à 255 000 $.
7. M. Bergeron a reçu, en reconnaissance de sa contribution passée et continue à la gestion active et à la restructuration du dossier BTAA, un montant forfaitaire qui s'élève à 266 667 $ en 2011.
8. M. Morency a reçu un montant forfaitaire de dédommagement échelonné sur plusieurs années en compensation des honoraires professionnels auxquels il a dû renoncer au moment de son embauche en cessant ses activités de consultation auprès d'autres clients que la Caisse. En 2011, M. Morency a reçu un montant de 250 000 $. Depuis mars 2012, M. Morency a pris la responsabilité de la direction des Opérations en plus de celles qu'il assumait déjà. Son nouveau titre est présenté à la page 136 du présent rapport annuel.

SOMMAIRE DE LA RETRAITE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION ET DES CINQ DIRIGEANTS LES MIEUX RÉMUNÉRÉS

Nom et poste principal	Années décomptées[1] (nbre)	Prestations annuelles payables[2] ($) À la fin de l'exercice	Prestations annuelles payables[2] ($) À 65 ans	Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice[3] ($)	Variation attribuable à des éléments rémunératoires[4] ($)	Variation attribuable à des éléments non rémunératoires[5] ($)	Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice[3] ($)
Michael Sabia Président et chef de la direction[6]	2,8	7 100	24 400	0	0	0	0
Roland Lescure Premier vice-président et chef des Placements	2,2	80 600	488 800	332 600	226 200	127 100	685 900
Normand Provost Premier vice-président, Placements privés et chef des Opérations	31,6	259 200	409 200	1 710 100	270 000	345 000	2 325 100
Daniel Fournier Président, groupe Immobilier et premier vice-président, Immobilier	1,4	51 600	252 300	239 200	510 300	60 500	810 000
Claude Bergeron Premier vice-président et chef de la Direction des risques	31,2	198 300	322 800	1 037 700	103 800	122 000	1 263 500
Bernard Morency Premier vice-président, Déposants et initiatives stratégiques	2,4	46 800	114 300	261 000	303 800	40 300	605 100

1. Il s'agit du nombre d'années décomptées au sein du régime de base.
2. Les prestations annuelles équivalent à la somme de la rente payable par le régime de base et par le régime supplémentaire à la fin de l'exercice ou à 65 ans.
3. Les obligations n'incluent pas celles du régime de base puisqu'une cotisation de l'employeur et une de l'employé sont versées à la CARRA qui en assume l'obligation liée aux prestations. La cotisation de la Caisse était de l'ordre de 14 726 $ par dirigeant en 2011.
4. La variation attribuable à des éléments rémunératoires comprend le coût annuel des prestations de retraite, les changements au salaire de base, des modifications au régime ou l'attribution d'années de service additionnelles.
5. La variation attribuable à des éléments non rémunératoires comprend les montants attribuables à l'intérêt s'accumulant sur l'obligation en début d'année, aux gains et pertes actuariels associés aux éléments autres que la rémunération et aux modifications d'hypothèses actuarielles.
6. M. Sabia a renoncé à participer à tout régime de retraite. Cependant, la participation au Régime de retraite du personnel d'encadrement est obligatoire en vertu des règles de la CARRA, comme détaillé sur son site Internet à l'adresse électronique suivante : http://www.carra.gouv.qc.ca/fra/regime/rrpe/rrpe_s03.htm.

Rapport du comité des ressources humaines

SOMMAIRE DES INDEMNITÉS ADVENANT LE DÉPART DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION ET DES CINQ DIRIGEANTS LES MIEUX RÉMUNÉRÉS

Nom et poste principal	Événement déclencheur	Montant théorique payable ($)
Michael Sabia Président et chef de la direction[1]	Terminaison du contrat	0
Roland Lescure Premier vice-président et chef des Placements[2]	Terminaison non volontaire	900 000
Normand Provost Premier vice-président, Placements privés et chef des Opérations[3]	Terminaison non volontaire	395 000
Daniel Fournier Président, groupe Immobilier et premier vice-président, Immobilier[2]	Terminaison non volontaire	900 000
Claude Bergeron Premier vice-président et chef de la Direction des risques[4]	Terminaison non volontaire	750 000
Bernard Morency Premier vice-président, Déposants et initiatives stratégiques[4]	Terminaison non volontaire	750 000

1. Aucune indemnité de départ n'est payable, même en cas de départ non volontaire.
2. Le contrat de travail de ce dirigeant prévoit une indemnité en cas de congédiement sans cause juste et suffisante qui équivaut à deux fois son salaire de base annuel.
3. Le contrat de travail de ce dirigeant ne prévoit aucune condition particulière liée à sa fin d'emploi. Son indemnité de fin d'emploi a donc été estimée à partir du cadre de référence de la Caisse en la matière, lequel accorde un mois de salaire de base par année de service pour un maximum de 12 mois.
4. Le contrat de travail de ce dirigeant prévoit une indemnité en cas de congédiement sans cause juste et suffisante qui équivaut à une fois son salaire de base annuel, additionné du montant équivalent à une fois sa prime cible annuelle.

COMPARAISON AU MARCHÉ DU POTENTIEL DE RÉMUNÉRATION DIRECTE MAXIMUM ET CIBLE POUR UNE PERFORMANCE SUPÉRIEURE POUR LES POSTES DE PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION ET CEUX DES CINQ DIRIGEANTS LES MIEUX RÉMUNÉRÉS[1]

	Marché de référence[2,3]		Caisse
Poste	Rémunération directe maximum[4] ($)	Rémunération directe cible[5] ($)	Rémunération directe en 2011[6] ($)
Président et chef de la direction[7]	4 249 311	2 208 958	940 000
Premier vice-président et chef des Placements[8]	3 935 000	1 842 000	1 140 000
Premier vice-président, Placements privés et chef des Opérations[8]	3 280 500	1 564 500	1 080 000
Président, groupe Immobilier et Premier vice-président, Immobilier[8]	3 611 650	1 732 850	1 450 000
Premier vice-président et chef de la Direction des risques[3,8]	1 595 600	928 200	946 667
Premier vice-président, Déposants et initiatives stratégiques[8]	n.d.	n.d.	915 000

1. La rémunération directe présentée en 2011 est alignée sur le principe de la rémunération « gagnée », que nous définissons conformément à Loi de l'impôt sur le revenu comme la rémunération « versée en espèces et imposable ».
2. Comme le stipule le Règlement de régie interne, le potentiel de rémunération directe observé au 75e rang centile de leur marché de référence respectif a été utilisé pour le poste de président et chef de la direction et les postes non liés à l'investissement, et celui du 90e rang centile du marché de référence a été utilisé pour les postes liés à l'investissement.
3. Le potentiel de rémunération directe observé au 90e rang centile d'un sous-segment du marché de référence a été utilisé pour le poste lié à l'investissement de premier vice-président et chef de la Direction des risques. Ce sous-segment inclut des entreprises du secteur d'activité des services financiers.
4. La rémunération directe maximum du marché, pour une performance supérieure, présente le potentiel de rémunération directe maximum prévu par les politiques des entreprises du marché qui se positionnent au 3e quartile pour le poste de président et chef de la direction et au 4e quartile pour les autres postes. Ces montants théoriques excluent la valeur des plans de retraite, mais incluent la valeur des avantages particuliers et de la rémunération à long terme octroyée par le passé et payable au cours de l'exercice.
5. La rémunération directe cible du marché, pour une performance supérieure, présente le potentiel de rémunération directe cible prévu par les politiques des entreprises du marché qui se positionnent au 3e quartile pour le poste de président et chef de la direction et au 4e quartile pour les autres postes. Ces montants théoriques excluent la valeur des plans de retraite, mais incluent la valeur des avantages particuliers et de la rémunération à long terme octroyée par le passé et payable au cours de l'exercice.
6. Ces montants reflètent la rémunération directe versée en 2011, qui exclut la rémunération incitative différée et coinvestie (voir la note 1 présentée au tableau 62) et la valeur du plan de retraite, mais qui inclut la valeur des avantages particuliers. L'écart avec le marché de référence découle de l'application de la période de transition prévue par le programme de rémunération incitative (voir la page 115 du présent rapport annuel) et par le fait qu'il n'y avait aucun montant différé payable en 2011.
7. Towers Watson, Étude de la rémunération du président et chef de la direction, Caisse de dépôt et placement du Québec, 2012.
8. Towers Watson, Étude de la rémunération des membres du comité de direction, Caisse de dépôt et placement du Québec, 2012.

Rapport du comité de gestion des risques

FAITS SAILLANTS

01 Raffinement des outils de gestion des risques de la Caisse, concernant notamment la mesure du risque de crédit et les tests utilisés pour simuler des tensions de marché.

02 Examen des rapports rendement-risque relatifs aux portefeuilles spécialisés et à la Caisse globalement.

03 Révision du processus de gestion du risque d'entreprise et renforcement des pratiques de gestion des risques opérationnels.

LE COMITÉ DE GESTION DES RISQUES

Le conseil d'administration a créé le comité de gestion des risques afin d'appuyer le comité de vérification dans l'exercice de sa responsabilité à l'égard de la mise en place d'un processus de gestion des risques.

MANDAT

Le comité a pour mandat d'établir les orientations et les politiques d'encadrement relatives à la gestion des risques. Ces orientations et politiques visent à maintenir à un niveau approprié les risques d'affaires, les risques financiers ainsi que les risques opérationnels assumés par la Caisse dans le cours de ses activités.

Durant l'année, le comité a révisé son mandat, ainsi que celui de son président, conjointement avec le comité de gouvernance et d'éthique.

Pour une description complète du mandat du comité de gestion des risques, nous vous invitons à consulter la section Gouvernance du site Web de la Caisse (www.lacaisse.com).

COMPOSITION (au 31 décembre 2011)

- Président : Réal Raymond
- Membres : Pierre Fitzgibbon, François R. Roy et Ouma Sananikone
- Membre invité : A. Michel Lavigne, président du comité de vérification

Le président du conseil assiste aux réunions. Les autres membres du conseil ont assisté à tour de rôle, en tant qu'observateurs, aux réunions du comité.

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Nombre de réunions en 2011 : 10

Le comité a implanté différents mécanismes pour fournir au comité de vérification et au conseil l'assurance dont ils ont besoin à l'égard de la mise en place d'un processus de gestion des risques. Il a :

- fait rapport de ses activités après chaque réunion, verbalement et par écrit, au conseil;
- déposé ses mémoires de délibérations auprès du comité de vérification et du conseil;
- invité le président du comité de vérification à chaque réunion.

Le comité a tenu régulièrement des réunions en l'absence des membres de la direction.

Le rapport ci-dessous décrit les principaux éléments qui ont fait l'objet d'une discussion ou d'une décision en cours d'année; il a été approuvé par les membres du comité.

Orientations et politiques d'encadrement de la gestion des risques

Une forte volatilité des marchés financiers a marqué 2011, ce qui a exigé une surveillance accrue de ceux-ci tout au long de l'année. Vous êtes invités à consulter la section Gestion des risques à la page 51 de ce rapport pour une présentation détaillée de l'évolution des mesures de risque et des actions de la direction visant la poursuite de l'amélioration de la gestion des risques.

Pour sa part, en 2011, le comité a suivi l'ensemble des travaux relatifs à la gestion des risques, touchant notamment l'intégration rendement-risque au quotidien, la mise en place ou le renforcement d'encadrements et de processus, et l'amélioration des outils de gestion des risques.

Le comité s'est acquitté de ses responsabilités, notamment de la façon suivante :

- Examen et suivi d'une stratégie de sous-pondération dans les portefeuilles de marchés boursiers en raison des risques accrus sur les marchés, liés notamment à la crise de la dette souveraine en Europe.
- Examen, à chaque réunion du comité, de rapports rendement-risque relatifs aux portefeuilles spécialisés d'un secteur d'investissement ou à la Caisse globalement.
- Révision des politiques d'investissement de certains portefeuilles spécialisés pour une meilleure gestion des activités d'investissement et de risque, et recommandations d'approbation au conseil d'administration concernant, entre autres, les limites de risques et les indices de référence.
- Analyse et recommandation au conseil, pour approbation, de modifications à la Politique de gestion intégrée des risques touchant notamment la gestion du risque de marché et la mesure de certaines limites d'autorisation.
- Examen et adoption de modifications à la directive relative aux autorisations des instruments financiers et autres activités non prévues aux politiques d'investissement des portefeuilles spécialisés afin d'optimiser le processus entourant les nouvelles activités d'investissement.
- Examen de la méthode d'analyse du risque de crédit des contreparties et recommandation au conseil, pour approbation, d'un nouvel encadrement du risque de crédit des émetteurs nécessitant, entre autres, l'élaboration d'analyses de crédit détaillées sur les titres de dette en portefeuille.
- Discussion de l'encadrement mis en place relativement à la gestion du risque de concentration.
- Discussion du processus d'investissement du portefeuille Actions canadiennes et de la liquidité des investissements de ce portefeuille.
- Examen d'un rapport portant sur la révision de l'ensemble des instruments financiers dérivés détenus dans les portefeuilles de la Caisse, des modifications à apporter à leur encadrement et suivi des travaux à cet égard.
- Révision du processus de décision concernant la couverture du risque de change de certains portefeuilles.
- Examen du processus de gestion du risque d'entreprise et discussion du renforcement des pratiques de gestion des risques opérationnels, notamment de la mise sur pied du comité risques opérationnels (CRO), un sous-comité du comité de direction, présidé par le chef de la Direction des risques et composé de représentants de différents secteurs de la Caisse.
- Discussion de la réorganisation de la Direction des risques visant entre autres à augmenter l'efficacité et l'efficience des activités de gestion des risques et aligner celles-ci sur les orientations stratégiques de la Caisse.
- Examen et suivi, à chaque réunion du comité, du plan d'affaires de la Direction des risques.
- Réception des rapports de reddition de comptes relatifs à la conformité et au contrôle interne.

Dossiers d'investissement

- Étude et recommandation de dossiers d'investissement relevant de l'autorité du conseil, et ce, en tenant compte de l'analyse présentée par l'équipe responsable de la transaction, de l'analyse des risques du projet et, plus particulièrement, de son incidence sur le degré et la concentration du risque du portefeuille spécialisé et du portefeuille global de la Caisse, ainsi que de la conformité de l'investissement aux politiques et directives d'encadrement des risques.
- Discussions sur la relation rendement-risque pour chacun des dossiers d'investissement qui lui ont été soumis.
- Réception de rapports sur le suivi des dossiers d'investissement autorisés par le conseil, ainsi que des dossiers autorisés par la direction de la Caisse et ne relevant pas de l'autorité du conseil.
- Suivi régulier d'investissements importants ayant une incidence particulière sur le degré et la concentration du risque du portefeuille spécialisé et du portefeuille global de la Caisse.

Déposants

- Analyse des certificats de conformité aux politiques de placement des déposants et aux politiques d'investissement des portefeuilles spécialisés.

RECOURS AUX SERVICES D'EXPERTS EXTERNES

Le comité de gestion des risques n'a pas fait appel à de tels services en 2011.